

III

PALVELUTIEDE – PALVELUYHTEISKUNNAN UUSI MAHDOLLISUUS

Risto Harisalo

Tiede palveluiden kehittämisen käyttövoimana

Koska palveluyhteiskunta on todellisuutta, sitä on luonnollisesti myös tieteellisesti tutkittava. Tieteestä on vaikea esittää yleisesti hyväksyttävää määritelmää. Aikakausien olosuhteet ja huomattavat tieteelliset saavutukset ovat muokanneet tieteestä esitettyjä käsityksiä. On mahdollista, että tieteestä esitetyt kilpailevat käsitykset selittävät huomattavan osan sen elinvoimasta ja kehityksestä.

Kun tieteessä puhutaan perustutkimuksesta, sillä tarkoitetaan uuden tiedon tuottamista ilman käytännöllisiä tavoitteita tai pyrkimyksiä.¹ Perustutkimus tuottaa autonomisesti uusia teorioita ja käsityksiä ja sitä ohjaa puhdas halu tietää ja ymmärtää. Tässä mielessä palvelut tarvitsevat ennakoluulotonta perustutkimusta, joka avaa uusia ulottuvuuksia ja murtaa perinteisiä käsityksiä.

¹ Olsson & Sörensen 2011, s. 36.

Perustutkimus luo otollisen maaperän soveltavalle tutkimukselle, jossa uutta tietoa tuotetaan käytäntöä palvelevien tavoitteiden edistämiseksi ja käytännön konkreettiseksi kehittämiseksi.² Perustutkimuksesta voimansa ammentava soveltava tutkimus tarjoaa mahdollisuuden muuttaa asioita ja kokeilla uusien ideoiden toimivuutta todellisissa tilanteissa. On ilmeistä, että soveltavaan tutkimukseen kohdistuu huomattava kysyntä palveluita tuottavissa organisaatioissa.

Tutkimus- ja kehitystyö on kolmas tutkimuksen muoto, jolla tuotetaan uutta tietoa palveluiden kehittämiseksi ja niiden ongelmien ratkaisemiseksi.³ Tutkimus- ja kehitystyö on huomattavasti konkreettisempaa työtä kuin soveltava tutkimus. Sen avulla voidaan tuottaa uusia palveluita ja parantaa olemassa olevien palveluiden laatua ja tuotannon ehtoja.

Edellä käsitellyn perusteella tiede voidaan määritellä uuden tiedon tuottamisen prosessiksi, jossa sen tuotoksia arvioidaan tiettyjen yleisten kriteereiden mukaan. Olennaista perustutkimuksen, soveltavan tutkimuksen ja tutkimuksen ja tuotekehityksen kattavassa määritelmässä ovat siten prosessi, prosessissa käytettävät menetelmät, prosessin tuotokset ja niiden arvioinnissa käytettävät kriteerit.

Tieteellinen prosessi alkaa tutkittavan ongelman muotoilemisesta ja jatkuu sen käsitteellistämisenä. Tutkimusongelma voidaan muotoilla eri tavoin ja päätyä aikanaan sen perusteella erilaisiin tuloksiin. Seuraavaksi on hankittava aineisto ja käsiteltävä sitä johtopäätösten - tuotosten - tuottamiseksi.

Tieteellisessä työssä nojataan hyväksyttäviin menetelmiin. Yleisesti ollaan sitä mieltä, että juuri tutkimusmenetelmät tekevät tiedon hankinnasta ja prosessoinnista tiedettä. Tieteen menetelmiä käsittelevä kirjallisuus on hyvin laaja ja perusteellinen. Menetelmiä koskevat johtavat käsitykset ovat usein jännitteisiä ja ristiriitaisia.

Tieteellistä prosessia ja tuloksia ohjaavia yleispäteviä kriteereitä ovat esimerkiksi objektiivisuus, kriittisyys, toistettavuus, mitattavuus, avoimuus jne. Ne ovat luonnostaan moniselitteisiä ja tulkinnanvaraisia. Kriteereiden

² Olsson & Sörensen 2011, s. 37.

³ Olsson & Sörensen 2011, s. 39.

avulla yritetään varmistua tieteellisen prosessin moitteettomuudesta ja hankkia varmuus tulosten hyödyllisyydestä ja sovellettavuudesta.

Tiede on omalakinen ja itseään korjaava prosessi. Uutta tietoa tuottavien tutkijoiden tehtävänä on ottaa asioista itsenäisesti selvää. Heidän on esitettävä auktoriteeteista riippumaton mielipide asioihin vaikuttavista keskeisistä syy- ja seuraussuhteista. Heidän on myös muutettava omaa näkemystään, jos tutkimuksen tulokset ovat ristiriidassa heidän alkuperäisten käsitystensä kanssa.

Palvelutieteen tehtävät

Palvelutiede voi olla perustutkimusta, soveltavaa tutkimusta ja tutkimus- ja tuotekehitystä. Jokainen palveluista kiinnostunut määrittää itse millaista tutkimusta hän haluaa tehdä. Hän päättää itse myös siitä millaisia metodeja hän käyttää.

Palvelutieteelle voidaan asettaa eräitä suuntaa antavia yleisluontoisia tehtäviä. Näistä ensimmäinen tehtävä on korvata tuotannon ensisijaisuutta korostava ajattelu asiakkaan ja palvelun vuorovaikutusta koskevalla ajattelulla. Asiakkaan ja palvelun välisen dynaamisen suhteen ymmärtäminen on palvelutieteen ensimmäinen tehtävä. Tässä tarkoituksessa palvelutiede voi tarjota asiakkaille mahdollisuuksia vaikuttaa palveluiden kehittämisen, tuottamisen ja jakelun ehtoihin. Palvelutuotannossa asiakas ei ole vain objekti, vaan myös olennainen tuotannontekijä.

Palvelutieteen toisena tehtävänä on korostaa palveluiden potentiaalia yhteiskunnan olosuhteiden muovaajana. Palveluiden todellisuus muuttaa ihmisten ajattelua, todellisuuskuvaa, tarpeita ja odotuksia. Palveluiden kehitys muuttaa ammattien rakenteita, työmarkkinoita, koulutusta ja suhtautumista muutokseen. Se koettelee ja muuttaa kansainvälisen kaupan rakenteita. Palveluiden kehitys avaa uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitua ja harjoittaa yhteistyötä.

Palvelutieteen kolmas tehtävä on ymmärtää palveluiden vaikutusta organisaatioiden todellisuuteen. On todennäköistä, että palveluiden kehitys muuttaa dramaattisesti organisaatioiden sisäisiä käytäntöjä, prosesseja ja ra-

kenteita. Ennen kaikkea palvelut muuttavat johtamista. Normann havaitsi jo 1980-luvulla, että perinteiset johtamis- ja toimintatavat eivät toimi kovinkaan hyvin palveluorganisaatioissa.⁴

Palvelutieteen neljäntenä tehtävänä on selkeyttää palveluiden ja fyysisten tuotteiden välisiä olennaisia eroja ja avata niihin sisältyviä kehitysmahdollisuuksia. Palveluita ei pidä rinnastaa fyysisiin tuotteisiin eikä palveluiden tuotannon organisointia pidä analysoida teollisen tuotannon logiikoilla. Palveluissa on kysymys toisenlaisesta todellisuudesta. Taulukko III–1 kuvaa palveluiden ja tuotteiden väliset keskeisimmät erot.⁵

TAULUKKO III–1 Tuotteiden ja palveluiden välisiä olennaisia eroja

Teolliset tuotteet	Palvelut
Tuote on konkreettinen	Palvelu on aineeton
Tuotteen omistusoikeus siirtyy ostettaessa	Palvelun omistusoikeus ei yleensä siirry
Tuotteen voi myydä edelleen	Palvelua ei voi myydä edelleen
Tuotetta voi esitellä ennen myyntiä	Palvelua ei voi esitellä tehokkaasti ennen ostoa
Tuote on varastoitavissa	Palvelua ei voi varastoida
Tuotteen tuotanto edeltää kulutusta	Palvelun tuotanto ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Tuotteen tuotanto, myynti ja kulutus ovat eri paikoissa	Palvelun tuotanto, myynti ja kulutus ovat samassa paikassa
Tuotteita voi kuljettaa	Palvelua ei voi kuljettaa kuten tuotetta
Tuottajan ja asiakkaan välinen suhde voi olla epäsuora	Palvelussa tuottajan ja kuluttajan välinen suhde on suora
Tuotteen myy sen myyjä	Palvelussa asiakas osallistuu suoraan palvelun tuottamiseen

⁴ Ks. Normann 1984, s. 16–17. Ks. myös tekstissä mainitut lähdeviittaukset.

⁵ Ks. esim. Normann 1984, s. 17

Palvelutieteen viidentenä tehtävänä on rohkaista ja kannustaa teollisia tuotteita valmistavat yritykset analysoimaan toimintaansa palveluiden näkökulmasta. Tämä prosessi on jo alkanut. *The Economist* kuvaa artikkelissaan *A Tale of two industries* kahden perinteisen brittiläisen teollisen organisaation Rolls-Roycen ja Bombardierin kehitystarinan lähihistoriasta.⁶ Molemmat ovat suurin piirtein yhtä suuria yrityksiä ja molemmilla on takanaan kuniakas teollinen historia.

Rolls-Royce on onnistunut muuttamaan itsensä teollisesta organisaatiosta palveluorganisaatioksi, joka ansaitsee 51 % kaikista tuloistaan palveluista. Bombardier on sitä vastoin pysynyt teollisena organisaationa ja ansaitsee kaikista tuloistaan vain 14 % palveluista. Rolls-Royce menestyy oivallisesti kilpailussa, kun taas Bombardierilla on huomattavia vaikeuksia menestyä ja pärjätä kilpailijoitaan vastaan. *The Economist* -lehden mukaan palvelulogiikka selittää Rolls-Royce'n menestyksen ja sen puute Bombardierin taloudelliset vaikeudet. Viesti on selvä. Uudessa todellisuudessa menestyy asiakkaat dramaattisesti huomioon ottavalla palvelulla.

Palvelutieteen kuudentena tehtävänä on avata palveluiden kehityspotentiaalia tarjoamalla ajatustapoja ja välineitä sen käsittelemiseksi. Tuotteella on selvät rajat, mutta palvelu voi avautua, muuttaa muotoa ja kytkeytyä muihin palveluihin. Palvelu on potentiaalisesti laajeneva. Palvelu murtaa ihmisten välisiä hierarkioita ja kaventaa heitä erottavia tekijöitä.

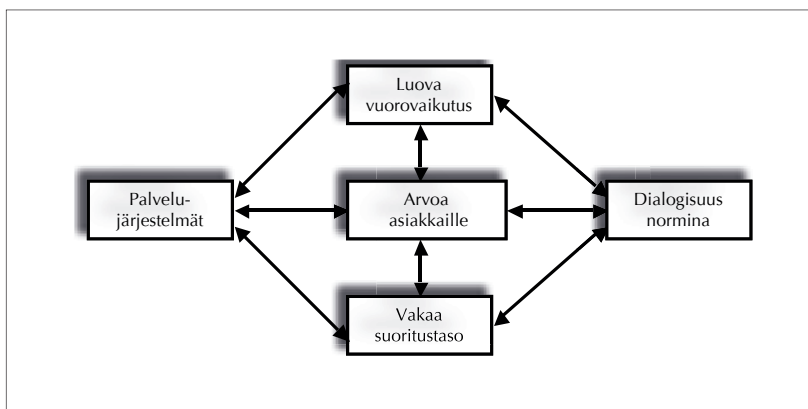
Palvelutieteen seitsemäntenä tehtävänä on etsiä ratkaisua julkisten ja yksityisten palveluiden väliseen vastakkainasetteluun, joka on tehokkaasti rajoittanut ymmärrystämme palveluiden merkityksestä. Jännite selittyy sillä, että se on luonteeltaan poliittinen ja siksi hyvin vaikea ratkaista. Kuitenkin julkisissa ja yksityisissä palveluissa on huomattava määrä yhteisiä tekijöitä, samankaltaisuuksia, joilla ei ole mitään tekemistä julkisen ja yksityisen välisen poliittisen jännitteen kanssa. Monet palveluiden lainalaisuuksista ovat yhteisiä julkisille ja yksityisille organisaatioille.

Palvelutieteen tehtävät voidaan edellä sanotun perusteella tiivistää käsitteelliseksi malliksi, jota kuvio III–1 havainnollistaa. Kuvion ydin on asiakkaiden palvelusta saama arvo, joka on palvelutieteen perimmäisin tarkoi-

⁶ The Economist July 30th–August 5th 2011, s. 25–26.

tus. Palvelua ja sen mahdollistamia järjestelmiä voidaan perustella vain sillä, että niiden avulla voidaan tuottaa arvoa asiakkaille.

On monia palveluita, joissa vaaditaan vakaata suoritustasoa. Näitä ovat esimerkiksi pankki- ja vakuutustoiminta, terveyspalvelut, liikenteenohjaus jne. Näissä palveluissa on tunnettava tarkkaan asiakkaille arvoa tuottavat säännönmukaisuudet ja keskeiset syy- ja seuraussuhteet.



KUVIO III–1 Palvelutieteen haasteet

Vakaan suoritustason lisäksi palveluorganisaatioiden on kyettävä monipuoliseen luovaan vuorovaikutukseen asiakkaiden, henkilöstön ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutus mahdollistaa palveluiden räjähdysmäisen kasvun ja kehityksen. Sen ansiosta palvelut muotoutuvat erilaisten asioiden risteilyinä, hybrideinä. Vuorovaikutuksen logiikassa palvelu on kuin solu, joka jakautuu ja laajenee eri suuntiin muodostaen siten jatkuvasti uusia kokonaisuuksia. Juuri tätä dynamiikkaa pitäisi palvelutieteen kyetä avaamaan ja ymmärtämään. Organisaatio, joka ei halua ottaa tätä haastetta vastaan, sulkee itsensä olennaisten idealähteiden, resurssien ja mahdollisuuksien ulkopuolelle.

Koska palvelu on vuorovaikutusta, dialogi varmistaa luovan vuorovaikutuksen onnistumisen. Asiakkaiden kohtaaminen ja kehittäminen ovat dialogisia prosesseja. Kun teolliset yritykset mittasivat onnistumistaan ensisijaisesti tuottavuudella, palveluorganisaatiossa onnistumista mitataan ensisijaisesti dialogisuudella eli näkökulmien runsaudella, oivallusten lukumäärällä ja yhteyksien monipuolisuudella. Dialogi korvaa väittelyn, jossa on kysymys vastakkainasettelusta.⁷ Valintoja avaavana ja luovana dialogi korvaa myös demokratian, jossa on korostetusti kysymys valintojen pätevöittämisestä.⁸

Palvelujärjestelmät varmistavat asiakkaille arvoa luovan vakaan suoritustason, luovan vuorovaikutuksen ja dialogisuuden. Ne muodostavat eräänlaisen verkostojen verkoston, jota Masuda luonnehti systeemien teollisuudeksi (systems industries), jossa erilaiset järjestelmät kytkeytyvät toisiinsa ja muodostavat uudenlaisia todellisuuksia. Ne määrittävät olennaisesti organisaatioiden mahdollisuuksia tuottaa arvoa asiakkailleen. Systeemien teollisuuden tehtävänä on asiakkaille tuotettava arvo. Jos ne kadottavat tämän tehtävän, niistä muodostuu itsetarkoitus.

Kehitys kohti palveluyhteiskuntaa on ollut suhteellisen hidasta. Ihmisten on vaikea ymmärtää miksi tehtaita suljetaan tai siirretään kaukaisiin maihin, miksi ostoskeskuksia rakennetaan ja miksi ihmisille ei tarjota oikeita töitä. He kysyvät kuinka on mahdollista luoda vaurautta kahviloissa, ravintoloissa, jalkahoitoloissa ja kauppojen kassoilla. He ovat ymmällään miksi esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluita ei saada kunnolla toimimaan, vaikka kaikki edellytykset siihen ovat olemassa; lainsäädäntö, organisaatioammattilaisineen ja taloudelliset tekijät.

Hämmennys ja kysymykset ovat ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä. Vastauksia näihin ongelmiin on etsittävä palvelutoiminnan eikä tuotantotoiminnan logiikasta. Tuotannon imperatiivit jarruttavat tehokkaasti kehitystä kohti palveluyhteiskuntaa. Vanhat käytännöt ovat jarruna uudessa tilanteessa.

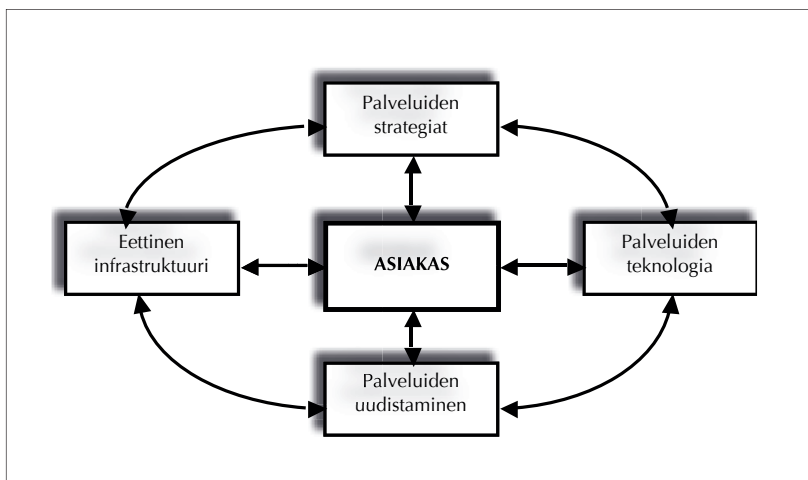
⁷ Zohar 1997, s. 137.

⁸ Zohar 1997, s. 137.

Palvelutiede organisatorisena todellisuutena

Yleiskuva viitekehyksestä

Organisaatiot vastaavat palveluiden kehittämisestä ja tuottamisesta. Palvelut eivät synny itsestään, vaan siihen tarvitaan hallinnollisia resursseja, rahaa, henkilöstöä, ammattitaitoa ja johtamista. Jokainen palvelu on siten näiden tekijöiden yhteisvaikutuksen tulos. Vaikka nämä palvelun mahdollistavat tekijät ovat samoja kuin teollisessa tuotannossa, niiden dynamiikassa on kuitenkin huomattavia eroja. Kuvio III–2 havainnollistaa näitä eroja.



KUVIO III–2 *Palvelujohtamisen käsitteellinen viitekehys*

Käsitteellisen viitekehyksen keskeisin ydin rakentuu neljän pääkäsitteen varaan, jotka ovat strategia, teknologia, uudistaminen ja etiikka. Se, kuinka palveluorganisaatiot käsittelevät näitä ydintekijöitä, selittää huomattavan osan asiakkaiden saamasta arvosta. Siksi olennaista on ymmärtää niiden vuorovaikutteista suhdetta asiakkaisiin. Tämän lisäksi on tärkeää ymmärtää

ydinkäsitteiden välisiä suhteita ja rajapintoja organisaatiossa. Palvelujohtamisen tavoitteena on mahdollistaa niiden keskinäinen yhteensopivuus asiakkaiden palvelemiseksi.

Asiakas palvelujohtamisessa

Palvelutiede korostaa asiakasta ja palvelujohtaminen korostaa hänelle tuotettavaa arvoa. Asiakas mahdollistaa palvelun tuottamisen. Palvelu, jolle ei ole asiakkaita eikä tarvetta, on tarpeeton kustannus. Palvelujohtamisen talousongelmassa on kysymys joko siitä, että organisaatio tuottaa enemmän tai vähemmän palvelua kuin asiakkaat tarvitsevat, tai että organisaatio tuottaa palvelua, jolle ei lopultakaan ole olemassa tehokasta kysyntää. Organisaation käsitykset saattavat erota suhteellisen paljon asiakkaiden toivomista taloudellisista uhrauksista.

Asiakkaan ensisijaisuus tarkoittaa, että palveluiden tuottamista ei pidä käsitteellistää pelkästään teollisen tuotantoprosessin termin. Palveluissa on kysymys asiakkaille tuotettavasta arvosta, jonka logiikka ja dynamiikka edellyttävät tiettyssä määrin teollisesta tuotantoprosessista poikkeavaa tarkastelua. Esimerkiksi juuri tästä syystä Normann korvasi perinteisen tuotantoprosessin palveluiden johtamisjärjestelmien käsitteellä.⁹

Pine ja Gilmore julkaisivat vuonna 1999 *The Experience Economy* -nimisen kirjan, joka itse asiassa korostaa samaa asiaa kuin Normann, nimittäin asiakkaan ja palvelun tuottajan välisen kanssakäymisen luomia olennaisia merkityksiä ja kokemuksia. Normann oli enemmän ajastaan edellä kuin on yleisesti ymmärretty. Pine ja Gilmore väittivät empiirisiin havaintoihinsa perustuen, että myönteiset, yllättävät ja opettavaiset palvelukokemukset määrittävät ratkaisevasti palvelun arvon ja palvelun tuottajien taloudellisen menestyksen.¹⁰

⁹ Normann 1984, s. 21.

¹⁰ Ks. Pine & Gilmore 1999, s. 2.

Pinen ja Gilmoren mukaan palveluista saatavat kokemukset erottuvat yhtä selvästi perinteisistä palveluista kuin ne erottuvat tuotteista. Tämä näkökulma auttaa ymmärtämään millaisia haasteita palveluista vastaavilla johtajilla on strategian, teknologian, kulttuurin ja etiikan muotoilussa. Kokemusten tuottamiseksi asiakkaille on annettava huomattavasti vaikuttavampi ja syvällisempi rooli kuin nykyään tehdään.

Prahalad ja Ramaswamy jatkoivat Pinen ja Gilmoren aloittaman problematiikan kehittelyä vuonna 2004 ilmestyneessä kirjassaan *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*.¹¹ He olivat tutkineet kuuden vuoden ajan strategisessa johtamisessa esiintyviä epätavallisia ilmiöitä, joilla oli ilmeistä vaikutusta niitä soveltaneiden organisaatioiden menestykseen. He havaitsivat, että menestyvässä strategiassa asiakkaat otettiin vaikuttavasti mukaan palveluiden kehittämiseen, tuottamiseen ja arviointiin. Tätä vielä muutama vuosi sitten hyvin epätavallista ilmiötä he ottivat tavaksi kutsua yhteisesti tuotetuksi arvoksi (co-production).

Prahalad ja Ramaswamy väittävät, että kuluttajille tuotettavien hyödykkeiden suuri lukumäärä ja erilaisuus eivät tuota automaattisesti niiden ostajille toivottuja kokemuksia. Pinen ja Gilmore sanovat saman asian siten, että asiakkaat eivät vaadi vaihtoehtoja, koska he tietävät mitä he haluavat. Palvelutieteen erityisenä tehtävänä on ymmärtää kuinka palveluorganisaatiot voivat yhdessä asiakkaitensa kanssa ratkaista tätä ongelmaa. Taulukko III–2 havainnollistaa tätä problematiikkaa.¹²

¹¹ Ks. Prahalad & Ramaswamy 2004.

¹² Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 71.

TAULUKKO III–2 Perinteisestä innovatiivisuudesta kokemusten innovatiivisuuteen

	Perinteinen innovointistrategia	Kokemusten innovointistrategia
Tavoite	Tuotteet ja prosessit	Kokemukset ja kokemusympäristöt
Arvon perusta	Tarjoukset	Yhteisesti tuotetut kokemukset
Näkökulma arvon luomiseen	Organisaatio tuottaa	Asiakkaan vaikuttava läsnäolo
Kehittämisen kohde	Kustannukset, tehokkuus, laatu, nopeus jne.	Jaettavuus, kytkennät, kehitettävyyys, rakeisuus jne.
Teknologia	Tehokkaan tuotannon tae	Kokemusten mahdollistajat ja kokemusten integrointi
Infrastruktuuri	Tukijärjestelmät	Yksilöllisten kokemusten yhteistuotannon tukeminen

Asiakkaat voivat olla kokemuksia tuottaville palveluorganisaatioille työn tarkoitus ja motivaation lähde. He ovat tehtävän työn perusta. He tarjoavat palvelujohtajille mahdollisuuden kehittää palvelutyötä, strategiaa, hyödynnettävää teknologiaa, kulttuuria ja moraalisaantöjä.

Asiakkaat ovat organisaatioiden tulonlähde. Johtajat, joiden tavoitteena on voittojen suoraviivainen tavoittelu asiakkaista piittaamatta, kohtaavat työssään kasvavia vaikeuksia. Tällä näkökohdalla on huomattava merkitys julkisten palveluiden ammattilaisille. Kun asiakkailla on erilaisia tuottajia valittavana, he eivät halua tulla kaltoin kohdelluiksi. Ihmiset ovat myös erittäin herkkiä oivaltamaan tarkoitukset, joiden perimmäisinä motiiveina ei ole heidän hyvinvointinsa. Asiakkaiden hyvinvoinnin edistäminen takaa yrityksille parhaan tuloksen.¹³ Kysymys on ennen kaikkea palvelemisesta eikä tuottamisesta.

¹³ Webster, Jr. 1994, s. 217–219.

Palvelustrategiat palvelujohtamisessa

Palvelustrategian käsitteellä tarkoitetaan organisaation tekemiä valintoja asiakassegmenteistä, asiakkaille tuotettavasta arvosta ja asiakkaiden mahdollisuudesta toimia aktiivisesti palveluprosessien kehittämiseksi. Organisaatiot, jotka palvelevat samaa asiakaskuntaa, voivat tehdä näissä asioissa toisistaan poikkeavia valintoja. Tähän pohdintaan lukijoita kannustaa alan kirjallisuus, joka tarjoaa erilaisia teoreettisia vaihtoehtoja strategian ymmärtämiseksi.

Whittington tunnistaa neljä erilaista, perustavaa laatua olevaa tapaa ajatella palvelustrategiaa; klassinen, prosessuaalinen, evolutiivinen ja systeminen vaihtoehto.¹⁴ Näistä klassinen strategiateoria, jonka juuret löytyvät Alfred Chandlerin, Igor Ansoffin ja Alfred Sloanin ajattelusta, antaa todennäköisesti muita vaihtoehtoja vähemmän tilaa asiakkaiden kanssa tapahtuvalle yhteiselle tuotannolliselle toiminnalle. Se korostaa organisaation ylimmän johdon kykyä ja vastuuta muotoilla rationaalisesti asiakkaille tuotettavat hyödyt.

Prosessuaalisen strategiateorian perusteet löytyvät Richard Cyertin, James Marchin ja Herbert Simonin ajattelusta, jossa suhtaudutaan kriittisesti klassisen strategiateorian korostamaan rationaaliseen ajatteluun ja uskoon organisaation johdon mahdollisuuksista selviytyä tehtävistään. Heidän mukaansa ajatus rationaalisesti toimivista ihmisistä ei kuvaa todellisuutta, sillä ihmisten rationaalisuus on aina rajoitettua. Tästä seuraa, että palvelujohtamisessa on sallittava hapuilu, etsintä ja valintojen korjaaminen jatkuvana prosessina.

Se, kuinka hyvin asiakkaat saadaan vedetyksi mukaan hallinnollisiin prosesseihin, on ongelmallista seuraavista syistä. Ensinnäkin prosessiteoreettisessa ajattelussa organisaatio ei ole hierarkkisesti jäsenyvä kokonaisuus, vaan se muodostuu monista erilaisista koalitioista, jotka kamppailevat keskenään näkyvyydestä ja voimavaroista. Näissä koalitioissa asiakkaille ei ole aina helppoa löytää vaikuttavaa paikkaa. Organisaation säännöt, joita

¹⁴ Whittington 2010, s. 18.

organisaatiossa noudatetaan usein suhteellisen joustamattomasti, ovat toinen asiakkaille ongelmia aiheuttava tekijä.

Palvelustrategian ymmärtäminen evolutiiviseksi tarkoittaa, että asioiden sallitaan mennä omalla painollaan, jolloin hyväksi todetut asiat jalosuvat ja nousevat esiin erilaisten ja toisilleen jopa vastakkaisten asioiden ja olosuhteiden puristuksessa. Tällaisia olosuhteita luonnehditaan kilpailuksi. Evolutiivisessa strategia-ajattelussa ei luoda etukäteen valintojen arvioinnin kriteereitä, vaan ne löydetään prosessin myötä.

Evolutiivisen strategian etenemistä kuvataan muuntelun, valinnan ja säilyttämisen käsittein. Muuntelussa on kysymys muiden kehittämien käytäntöjen omaksumisesta ja omien ideoiden jatkuvasta kehittämisestä kokeilujen avulla. Palveluiden ammattilaisilta tämä edellyttää leikkivää mieltä, sallivuutta ja ennakkoluulottomuutta. Se sallii virheistä oppimisen, onnekkaita keksinnöitä, väärinymmärryksen ja yllätykset. On todennäköistä, että muuntelua voidaan vahvistaa vetämällä asiakkaat mukaan muunteluprosesseihin.

Valinta on asiakkaille kriittinen prosessi. Valinta kohdistuu yleensä vain huolellisesti rajattuun vaihtoehtojen joukkoon, jolloin huomattava joukko muuntelusta suljetaan analyysin ulkopuolelle. Valinnassa on olennaista tietää millaisia sääntöjä siinä noudatetaan. Jos siinä korostetaan pysyvyyttä ja ennustettavuutta, on todennäköistä, että valinta kohdistuu perinteisiin ideoihin radikaalien vaihtoehtojen sijasta.

Valintojen jälkeen evolutiivinen prosessi siirtyy säilyttämiseen. Tämä tarkoittaa, että erilaiset hallinnolliset olosuhteet - rakenteet, prosessit, talous jne. - vakioituvat valitun vaihtoehdon ympärille sitä vahvistaen ja edistäen. Säilyttämisessä on kysymys valinnan institutionalisoitumisesta, jolloin siitä muodostuu yleisesti hyväksytty ja noudatettu. Tällä tavoin valitusta asiasta, tekijästä tai käytännöstä muodostuu ajan myötä arkkitehtuurillinen innovaatio.¹⁵

Järjestelmäteoreettisen strategia-ajattelun mukaan palveluorganisaatiot ovat osa toisiinsa vaikuttavien organisaatioiden systeemistä kokonaisuutta. Tämä kokonaisuus on järjestelmäteoriassa tärkeämpi kuin yksittäiset or-

¹⁵ Ks. erityisesti Flood 2003, s. 82-83.

ganisaatiot. Strateginen johtaminen on siten pohjimmiltaan järjestelmien johtamista. Jos analysointi kohdistuu vain yksittäiseen organisaatioon ottamatta huomioon sitä kokonaisuutta, jossa se toimii, johtopäätökset antavat virheellisen kuvan sen toiminnasta.

Järjestelmäteoreettinen strategia-ajattelu tarjoaa monia vaihtoehtoja analysoida palveluorganisaatioiden problematiikkaa. Näistä keskeisimmät ovat Bertalanffyn avoimien systeemien teoria, Beerin kyberneettinen teoria, Ackoffin vuorovaikutteinen suunnittelu, Checklandin pehmeiden systeemien teoria, Churchmanin kriittinen systeemiteoria ja viimeisimpänä Sengen viiden teesin teoria.

Jokainen strategiateoria asettaa palveluiden johtajille, kehittäjille ja tuottamisen ammattilaisille vaatimuksen tarkastella palveluita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Ne muistuttavat, että palvelutapahtumia ei voida redusoida yksinomaan asiakkaan ja tuottajan väliseksi suhteeksi, koska ne ovat todennäköisesti niiden taustalla toimivien järjestelmien muotoilemia ja ehdollistamia.¹⁶

Palvelustrategioiden muotoilussa on kiinnitettävä huomio erilaisiin yhteistyökumppaneihin, joista palvelun tuottaminen on riippuvainen. Kumppaneita ovat rahoittajat ja muut resurssien haltijat, alihankkijat, tuotannon tekijöiden valmistajat, raaka-aineiden kuljettajat jne.. Järjestelmäajatteluun nojaavan palvelustrategian tehtävänä on yhdistää organisaatiot ja luoda niiden välille rakentava yhteistyösuhde. Vaikka tehtävä ei ole helppo, palveluihin sisältyy lähes poikkeuksetta järjestelmäteoreettinen ulottuvuus, jota ei pitäisi unohtaa.

Palveluiden teknologia palvelujohtamisessa

Palveluiden teknologialla tarkoitetaan niitä systemaattisia välineitä, joiden avulla palveluita kehitetään ja uudistetaan. Palveluiden teknologia voidaan tiivistää kolmeen pääkäsitteeseen, jotka ovat organisaatorakenteiden muo-

¹⁶ Jackson 2007, s. 327.

toilu, prosessit ja muut systemaattiset työkalut. Palveluiden kehittäminen on johtamisen lisäksi myös näiden tekijöiden hallintaa.

Organisaatorakenteiden muotoilun (configuration) tarkoituksena on kehittää erilaisia rakenteellisia malleja, jotka edistävät asiakkaille tuotettavan arvon luomista, organisaation ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta ja erottumista kilpailijoista.¹⁷ Näitä malleja ovat mm. funktioon, prosessiin, alueeseen ja asiakkaaseen perustuvat rakenneratkaisut. On palveluorganisaatioita, jotka ovat omaksuneet verkosto- ja projektirakenteen itselleen. Isot ja monimutkaiset organisaatiot noudattavat matriisi- ja divisioonamallia. Mintzberg erotti toisistaan yksinkertaisen rakenteen, konebyrokratian, professionaalisen byrokratian, divisioonamallin ja erittäin orgaanisesti toimivan adhokratiamallin.

Palveluihin vaikutetaan analysoimalla niitä prosesseina. Palveluprosessit voidaan jakaa Normannin käsitteiden avulla ydinprosesseiksi ja tukiprosesseiksi. Ne tukevat ja täydentävät palveluorganisaation omaksumaa rakenteellista ratkaisua. Palvelun tukiprosessien tarkoituksena on auttaa organisaatiota selviytymään mahdollisimman hyvin ydinprosesseistaan.

Palveluiden edistämiseksi on kehitetty monia erilaisia prosessiratkaisuja. Niitä ovat mm. sijaisvertailu ja sijaisoppiminen, asiakasanalyysit, ryhmä- ja tiimiprosessit, päätösprosessit, ongelma-analyysit, budjetointi, arviointi ja ulkoistaminen. Vaikka uusia prosesseja kehitetään koko ajan, niistä on palvelutieteen näkökulmasta tehty suhteellisen vähän vertailevaa tutkimusta.

Rakenneratkaisujen ja prosessien lisäksi on otettava huomioon muut systemaattiset työkalut, joita voi ajoittain olla vaikea erottaa kovin tarkasti edellä mainituista ryhmistä. Tähän kategoriaan katsotaan kuuluviksi mm. palveluorganisaatioiden käyttämät erilaiset kokeilu- ja tutkimusmenetelmät, laadun ohjaus ja kustannuslaskenta. Näitä varten palveluorganisaatioissa voi olla erikoistunutta työvoimaa.

Palveluihin sovellettuna järjestelmäteoreettinen strategia-ajattelu korostaa metateoreettisen ja metametodologisen lähestymistavan hyödyntämistä. Palveluiden olennaisuuksia on analysoitava monesta eri näkö-

¹⁷ Tästä problematiikasta ks. Colenso 2000, Karlöf & Helin-Lövingsson 2005 ja Stanford 2007.

kulmasta ja monella erilaisella menetelmällisellä otteella. Niitä kutsutaan monimetodiseksi lähestymistavaksi (multimethod principle), jota asioiden monipuolinen tarkkailu (multisensory principle) ja pyrkimys monien erilaisten asioiden tasapainoon (aesthetic principle) täydentävät.¹⁸

Palveluiden luonne on todennäköisesti moniulotteinen eikä yksiulotteinen. Tilanne on samanlainen, kun kysymys on palvelun tuottamisesta ja uudelleen tuottamisesta. Koska ongelmat muuttuvat ja uusia ongelmia syntyy jatkuvasti, myös menetelmiä on kehitettävä ja niiden metodologista ymmärrystä on laajennettava. Strategisesti relevantti metodologia kohdistaa huomion niihin välineisiin ja työkaluihin, joiden avulla palveluihin liittyviä ongelmia tutkitaan ja kehitetään.

Palveluiden uudistaminen palvelujohtamisessa

Palveluorganisaation johdon kolmas tärkeä tehtävä on pitää huolta palveluiden jatkuvasta uudistamisesta eli innovatiivisuudesta. Se tarkoittaa, että palveluorganisaation on jatkuvasti ja aktiivisesti kehitettävä asiakkaille tuotettavia hyötyjä, asiakassuhteiden muotoja, palveluteknologiaa, strategisia valintoja ja palvelumoraalin vahvuutta. Jatkuva uudistaminen edellyttää johdolta ja koko organisaatiolta järjestelmällistä ja huolellista työtä.

Jatkuvan uudistamisen tarve on ilmeinen. Asiakkaiden odotukset ja tarpeet ovat dynaamisia ja kilpailu tuottaa heltymättä uusia palveluideoita. Työntekijät haluavat hankkia itselleen uutta osaamista ja jopa vaihtaa alaa huolimatta siitä, että he hallitsevat työnsä. Poliittiset puolueet kilpailevat keskenään siitä, kuka niistä parhaiten keksii uusia tarpeita tyydytettäväksi.

Palveluiden jatkuvassa uudistamisessa on viisi painopistettä, joihin strategisen johdon on keksittävä omat vastauksensa. Ensimmäinen uudistamisen painopiste on tulevaisuuden keksiminen. Jatkuvassa uudistamisessa ei ole kysymys tulevaisuuden ennustamisesta, vaan sen keksimisestä. Se tarkoittaa, että palveluorganisaatiot omaavat kyvyn luoda itselleen sellaisen

¹⁸ Starrin & Dahlgren & Larsson & Styrborn 1997, s. 32.

tulevaisuuden, joka erottaa sen muista vastaavista palveluorganisaatioista.¹⁹ Tämä on huomattavasti vaativampi tehtävä kuin klassinen ennustaminen.

Jatkuvan uudistamisen toinen painopiste on luoda työntekijöille organisatoriset edellytykset sisäiseen - henkiseen - kasvuun luovuuden, keksimisen, oppimisen ja kokeilun avulla. Tämä tarkoittaa, että organisoiduissa ympäristöissä toimiva yksilö on keksittävä uudelleen. Vaikka yksilöstä puhutaan paljon, analyttinen huomio on ollut silti organisaatioissa ja järjestelmissä. Vaatimus yksilöiden henkisen kasvun mahdollistamisesta tarkoittaa, että yksilöitä ei pidä tarkastella instituutioiden näkökulmasta, vaan instituutioita on opittava analysoimaan yksilöiden näkökulmasta.²⁰

Edellisestä painopisteestä seuraa, että jatkuvan uudistamisen kolmannessa painopisteessä työntekijöille on tarjottava mahdollisuus yksilölliseen – omaehtoiseen tai eksistentiaaliseen – kehitykseen. Jos yksilöt eivät ota tätä haastetta vastaan, sisäinen kasvu ja tulevaisuuden keksiminen jäävät tyhjiksi käsitteiksi.²¹ Yksilöiden on oivallettava, että he ovat vastuullisia valinnoistaan, heillä on oikeus itsenäisyyteen ja itseohjautuvuuteen. Heidän on ymmärrettävä, että yksilöllisessä kehityksessä olennaista ei ole oma mielikuva itsestä, vaan mielikuva itsestä jatkuvasti kehittyvänä persoonallisuutena.

Jatkuvan uudistamisen neljäs painopiste korostaa humanismia palveluteknologian kehittämisessä ja soveltamisessa. Erilaisia menetelmiä sovellettaessa on helppoa unohtaa niihin liittyvät kriittiset epäilyt ja sallia menetelmien hallita valintoja ja etenkin niihin liittyviä moraalia pohdintoja. Etenkin uudet menetelmät voivat sokaista tarpeettoman paljon soveltajien harkintakykyä.

Jatkuvan uudistamisen viimeisin painopiste on radikaalin vuorovaikutuksen kehittäminen. Ilman radikaalia vuorovaikutusta edellä käsitellyillä tekijöillä ei ole mainittavaa voimaa ja merkitystä. Yhdistyneenä edellisiin tekijöihin radikaali vuorovaikutus mahdollistaa palveluorganisaatiolle kehityksen, jota on luonnehdittu kvanttihiyyksi. Kvanttihiyyihin perustuvan

¹⁹ Hamel 2007, s. 255.

²⁰ Prahalad & Ramaswamy 2004, s. 237.

²¹ Stone 1997, s. 47.

kehityksen olennaisuus perustuu ajattelulle, joka syrjäyttää vakiintuneita käsityksiä, käytäntöjä ja rakenteita uusilla käsityksillä.²²

Tulevaisuuden, sisäisen uudistumisen mahdollistamisen, yksilöllisen kehityksen, menetelmällisen humanismin ja radikaalin vuorovaikutuksen jatkuva prosessointi lisäävät palveluorganisaation onnistumisen todennäköisyyttä palvelutehtävässä. Jokainen palveluorganisaatio voi tuottaa näihin painopisteisiin omat ratkaisunsa ja kehittää niitä mielensä mukaan.

Eettinen infrastruktuuri palvelujohtamisessa

Yksikään organisaatio ei voi välttyä moraalin ja eettisyyden haasteelta. Palveluorganisaatioissa tätä problematiikkaa testataan jokaisessa palvelutilanteessa. Eettisen infrastruktuurin - perustan - konkreettinen merkitys on siinä, että vahva moraalipaikkaa palveluprosessissa ilmeneviä puutteita, rajoitteita ja ongelmia. Vastaavasti heikko moraalipaikka vie väijäämättä tehon huolellisesti harkituilta suunnitelmilta ja arvokkailta tarkoituksilta. Koska palvelu on eettistä toimintaa, etiikka on palvelutoiminnan perimmäinen arviointikriteeri. Tuskin mikään voi olla palveluorganisaatiolle tuhoisampaa kuin sen moraalisen perustan pilaantuminen tai murskautuminen.²³

Vaikka moraalipaikkaa ja etiikkaa on edellä käytetty synonyymeinä, palveluorganisaatioissa niille voidaan löytää myös oma sisältönsä. Tällöin moraalilla tarkoitetaan niitä erilaisia arvoja, normeja, sääntöjä, kriteereitä ja uskomuksia, joita ihmiset käyttävät työssään oikean ja väärän tunnistamiseen ja toisistaan erottamiseen. Vastaavasti etiikalla voidaan silloin tarkoittaa edellä mainituista moraalitekijöistä muodostettua kokonaisuutta, jota organisaatio pitää eettisenä infrastruktuurinaan. Tästä luonnollisesti seuraa, että yksilön moraaliset käsitykset voivat olla joko yhdenmukaisia tai ristiriidassa organisaation eettisen perustan kanssa.

Koska todellisuudessa organisaatiot sekä toimivat omaksumansa eettisen koodiston mukaan että rikkovat sitä tahallaan tai tahattomasti, on mah-

²² Zohar 1997, s. 21.

²³ Solomon & Hanson 1985, s. 14.

dollista erottaa kolme erilaista eettistä infrastruktuuria. Näistä ensimmäistä voidaan kutsua negatiiviseksi etiikaksi, koska se sallii muista piittaamattoman oman edun tavoittelun viekkauksella ja vääryydellä. Toista infrastruktuuria voidaan kutsua positiiviseksi etiikaksi, koska se nojaa pyyteettömään epäitsekkyteen ja uhrautumiseen.

Kolmas mahdollisuus palveluorganisaatioille on solidaarinen etiikka, joka ammentaa voimansa palvelusta ja vastapalvelusta, suorituksesta ja vastasuorituksesta. Solidaarinen etiikka ei ole negatiivista, koska palveluorganisaatio ei aja omaa etuaan muiden kustannuksella. Solidaarinen etiikka ei ole myöskään positiivista, koska palveluorganisaation ei edellytetä tekevän mitään oman etunsa kustannuksella.

Solidaarisen etiikan potentiaali tulee esiin, kun tunnistetaan moraalien kolme tasoa palveluorganisaatioissa. Nämä tasot ovat mikroetiikka (yksilöt ja heidän keskinäiset suhteensa), massaetiikka (ryhmä, organisaatiot, teollisuudenalat) ja makroetiikka (markkinatalous, julkinen hallinto, globaalit yhteisöt).²⁴ Nämä tasot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja siksi niiden välillä on myös jatkuvia hankauksia ja jännitteitä, joiden huolellinen analysointi vaatii tarkkaa silmää ja harkintaa.

Palveluorganisaatioiden uhkana on mukautua patologisteen etiikkaan²⁵, jolle on ominaista jatkuvat eettiset ongelmat ja haluttomuus puuttua niihin. Patologisen etiikan tunnusmerkkejä ovat vastuullisuuden välttely, eettisesti epäilyttävien käskyjen noudattaminen, virallisiin sääntöihin vetoaminen ja kritiikin torjuminen. Patologiseen moraaliin syyllistyvät palveluammattilaiset, jotka reagoivat kritiikkiin sanomalla, että he tekevät samaa kuin kaikki muutkin.

²⁴ Solomon & Hanson 1985, s. 55.

²⁵ Solomon & Hanson 1985, s. 164–165.

Palvelutieteen kolme sukupolvea

Palvelutieteen ensimmäinen sukupolvi

Palataan palvelujohtamisesta takaisin palvelutieteeseen, jonka tehtävänä on avata neljää keskeistä johtamisulottuvuutta – strategiaa, teknologiaa, jatkuvaa uudistamista ja eettistä infrastruktuuria – asiakkaiden parhaaksi. Tässä analyysissä on mahdollista erottaa kolme erilaista sukupolvea omine erityispiirteineen ja painotuksineen.

Palvelutieteen ensimmäisessä sukupolvessa huomio kohdistui pääsääntöisesti yksittäisiin palveluihin ja palvelusektoreihin. Tavoitteena oli ymmärtää tiettyjen palveluiden kuten esimerkiksi suunnittelupalveluiden, lakiasioiden hoidon ja terveys- ja sosiaalipalveluiden lainalaisuuksia. Julkisiin palveluihin sovellettuna tälle ajattelulle olivat tunnusomaisia seuraavat tekijät.

Ensinnäkin jokainen palvelu muodostaa oman itsenäisen kokonaisuutensa tai sektorinsa, jota on tarkasteltava sen omista, sisäisistä lähtökohdista ja olosuhteista. Jokaisella sektorilla on oma ammatillisesti koulutettu henkilökuntansa. Professionalismi on hyvin voimakasta monilla julkisilla palvelusektoreilla. Tästä seuraa, että jokaiselle palvelusektorille on koulutettava oma henkilökuntansa, jolla ei ole kuitenkaan hyväksyttävää pätevyyttä siirtyä muille aloille. Tämä olosuhde on vaikeuttanut ihmisten halua vaihtaa ammattia ja jäykistänyt työmarkkinoita.

Palvelutieteen ensimmäisen sukupolven toinen erityisyys on palvelusektoreiden hierarkkisuus. Valtiolla on keskeinen asema tässä hierarkiassa ja kunnat toimivat valtiovallan päätösten toimeenpanijoina. Hierarkian avulla valtio varmistaa, että kunnat tuottavat palveluita suurin piirtein samalla tavoin. Kuntien oletetaan kehittävän palveluita valtion ohjauksessa ja valvonnassa.

Kolmas erityinen piirre on, että jokaisella palvelusektorilla ja erityisesti julkisessa hallinnossa toimivat koulutetut ja kokeneet ammatillaiset määrittävät mitä palvelua tuotetaan, kuinka se tuotetaan, kenelle se tuotetaan ja milloin sitä tuotetaan. Palveluita koskevat päätökset määritellään laissa. Palvelun tarvisijoiden on luotettava siihen, että palvelu on tehty heidän

parhaakseen ja että sen suunnittelusta ovat vastanneet parhaat mahdolliset asiantuntijat.

Neljäs erityispiirre ensimmäisessä sukupolvesta on palveluiden organisointi teollisen yhteiskunnan logiikalla. Palveluiden organisoinnin onnistumista mitataan pääsääntöisesti tehokkuuden kriteerillä. Ajatuksena on, että palveluita keskittämällä voidaan yltää samaan kuin teollisessa tuotannossa, jossa yksikkökohtaiset kustannukset vähenevät tuotantomäärien kasvaessa. Tämä ajattelu on iskostunut palveluiden kehittäjien ja päättäjien mieliin.

Kokonaisuutena tarkastellen on helppoa nähdä, että palvelutieteen ensimmäisessä sukupolvesta palveluita käsiteltiin teollisen kulttuurin logiikalla suljettuina järjestelminä. Palveluiden lainalaisuudet olivat aina tietyn palvelusektorin omia lainalaisuuksia. Esimerkiksi terveystieteen palveluiden sääntö- ja määräyksiä ei voitu yleistää koskemaan muita palvelusektoreita.

Palvelutieteen toinen sukupolvi

Palvelutieteessä on siirrytty huomaamatta ensimmäisestä sukupolvesta toisen sukupolven ajatteluun. Siirtymisen täsmällistä ajankohtaa on luonnollisesti lähes mahdotonta määrittää. Siirtymisen taustalla on havainto, että monissa palveluissa tarvitaan myös tuotteita ja että ilman niitä palvelu jää puutteelliseksi.

Jokainen palo- ja pelastustoimen palveluista kiinnostunut ymmärtää, että palvelu ei ole mahdollista ilman autoja, sammutuskalustoa ja muita erilaisia työkaluja, sahoja, lapioita, savusukelluslaitteita jne. Terveystieteen palveluissa tarvitaan lääkkeitä, annostusvälineitä, analysointi- ja mittauslaitteita ja muita lääkäreiden tarvitsemia työkaluja. Kouluissa tarvitaan kirjoja, opetusvälineitä ja -laitteita ja erilaisia kalustoa. Päiväkodit ja vanhainkodit eivät selviä ilman monia laitteita ja välineitä keittiöstä puhumattakaan. Linja-auto- ja rautatiepalvelut perustuvat autoihin ja juniin.

Edellä mainitut esimerkit osoittavat, että hyvin monissa palveluissa fyysisillä tuotteilla on ensiarvoisen tärkeä ja jopa palvelun täysin mahdollistava osuus. Tähän tosiasiaan nojaa palvelutieteen toisen sukupolven ajattelu. Sen mukaan asiakkaille tuotettavaa arvoa voidaan parantaa tarkastelemalla

palvelua ja tuotetta yhtenä kokonaisuutena ja muodostamalla niistä integroituja ratkaisuja.

Palvelun ja tuotteen yhdistämisen problematiikkaa kutsutaan uudeksi palvelumalliksi, jonka kehittämisessä voidaan tunnistaa erilaisia painotuksia. Näistä ensimmäisessä palvelumalleja ajatellaan ratkaisuna asiakkaiden ongelmiin, jolloin kysymys on usein myös räätälöidyistä ratkaisuista asiakkaiden ainutlaatuisiin ongelmiin. Toisessa painopisteessä korostetaan tiimityötä integroitujen ratkaisujen tuottamiseksi. Kolmannessa painopisteessä huomio kiinnitetään integroitujen ratkaisujen tuottamisessa vaadittaviin kriittisiin tietoihin ja taitoihin. On yllättävää havaita kuinka hitaasti palvelutieteen toisen sukupolven ajattelu on meillä Suomessa siirtynyt palveluiden tutkimukseen ja konkreettiseen kehittämiseen.

Yhteistä edellä mainituille toisen sukupolven lähestymistavoille on kohdistaa huomio kaikkiin niihin tekijöihin, joista erilaisten palvelumallien rakentaminen ja tuottaminen olennaisesti riippuvat. Havainto pakottaa analysoimaan organisaatiota kokonaisuutena, rakenteina, prosesseina, kulttuureina jne. Tämä ei vielä riitä, koska jokainen palveluorganisaatio on toiminnassaan riippuvainen siitä järjestelmästä, joka mahdollistaa sen olemassaolon ja toiminnan. Vasta tämä havainto avasi tien palvelutieteen kolmannen sukupolven kehitykselle.

Palvelutieteen kolmas sukupolvi

Palvelutieteen kolmannen sukupolven ajattelussa huomio kiinnitetään palvelun mahdollistaviin järjestelmiin ja niiden erilaisiin yhdistelmiin. Koska palveluorganisaatiot ovat toiminnassaan riippuvaisia omasta järjestelmäympäristöstään, sen dynamiikka, joka jää usein tunnistamatta, saattaa säädellä ratkaisevasti organisaatioiden mahdollisuuksia toimia asiakasrajapinnoissa. On hyödyllistä ymmärtää kuinka erilaiset järjestelmät ja niiden muodostamat ympäristöt vaikuttavat palveluorganisaatioiden kykyyn tuottaa arvoa asiakkailleen. Tässä on palvelutieteen kolmannen sukupolven haaste palveluiden kehittäjille.

Ajatus, että palveluorganisaatiot olisivat muista riippumattomia toimijoita, on yhtä epätarkka kuin usein esitetty väite yksilöstä atomistisena

toimijana. Aivan samoin kuin yksilöt muodostavat yhteyksiä ja yhteisöjä, myös organisaatiot muodostavat järjestelmiä toimintansa edistämiseksi ja puolustamiseksi. Palvelutieteen kolmannen sukupolven haasteena on ymmärtää kuinka ja missä määrin järjestelmät mahdollistavat ja rajoittavat organisaatioiden kykyä tuottaa arvoa asiakkailleen.

Palvelutieteen kolmas sukupolvi ammentaa teoreettisia ideoitaan institutionaalisesta teoriasta ja järjestelmäteoriasta. Palveluiden johtamiseen ja kehitykseen sovellettuina ne muistuttavat elämän monikerroksisuudesta ja sen vaikutuksesta organisaatioiden onnistumiseen palvelutehtävässä. Kunnallisessa terveyskeskuksessa asioivaa kuntalaista käsitellään kansallisen terveyshallinnon antamien ohjeiden mukaan. Kansalliseen ketjuun kuuluvassa paikallisessa kaupassa vierailevan asiakkaan tyytyväisyys riippuu olennaisesti järjestelmätason tekijöiden onnistuneesta organisoinnista eikä pelkästään muutamasta harvasta myyjästä. Hän ostaa kalansa ja lihansa kauppiaalta miettimättä millaisin järjestelyin ne on kauppaan saatu.

Kolmas sukupolvi asettaa omat vaatimuksensa palvelujohtamiselle. Strategisessa johtamisessa on kyettävä vaikuttamaan järjestelmien luontaiseen dynamiikkaan. Palveluiden teknologiassa on kehitettävä sellaisia systemaattisia rakenteita, prosesseja ja työkaluja, joiden avulla järjestelmien kehitystä voidaan edistää. Palveluiden uudistamisella on varmistettava järjestelmien kyky mukautua olosuhteisiin ja vahvistaa luovuuttaan. Järjestelmien eettiset ongelmat ovat usein erilaisia kuin organisaatioiden sisäiset ongelmat.

Järjestelmät ympäristöineen ovat kaikkialla, mutta niiden merkitystä ei ole tunnistettu. Palvelutieteen kolmannen sukupolven tehtävänä on korjata tätä puutetta.